

Novos Modelos de Empresa

Aula 4

Estratégia e Competitividade

Ref.: DI SERIO, L.C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e Competitividade Empresarial**: Inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap.6-7.

2010

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel.oliveira@fgv.br

1



EAESP

Estratégia

▪ Origem Militar

“planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições favoráveis ao alcance de objetivos previamente definidos”

- Pós II Guerra: atacar mercados e se defender dos concorrentes.
- Anos 1960: planos específicos – SWOT
- Anos 1970: empresas japonesas – competência operacional.
- Anos 1980: Posicionamento Estratégico → Porter.
- Anos 2000: Estratégia + Competitividade + Adequação ao cliente + parcerias com fornecedores e concorrentes → **modelo “Ganha-Ganha”**



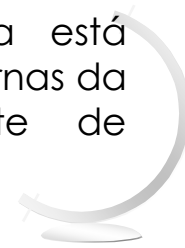


Estratégia

- Atualmente, o tema “estratégia” continua dominando a atenção de gestores, consultores e acadêmicos.

Como definir **ESTRATÉGIA**?

- A forma como pode ser vista está relacionada às circunstâncias internas da empresa e de seu ambiente de negócios.



Estratégia

- Para cada organização empresarial, uma determinada teoria poderá ser mais adequada que a outra.
- Sendo assim, existem diversas maneiras de abordar o futuro





Perspectivas no campo da estratégia empresarial

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Artesanal	Eficiente	Imersa
Racionalidade	Maximização dos lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interno (planos)	Interno (políticas/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítico	Barganha / aprendizado	Darwiniano	Social
Influências-chave	Economia/militar	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
Autores principais	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert e March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan e Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Floresceu durante	1960s	1970s	1980s	1990s

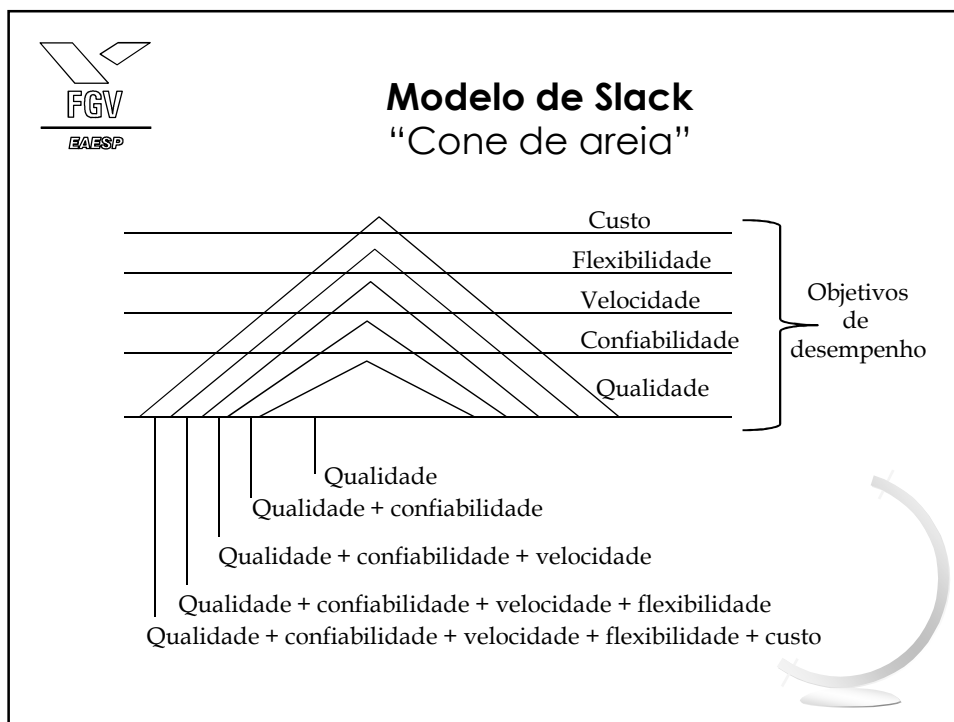
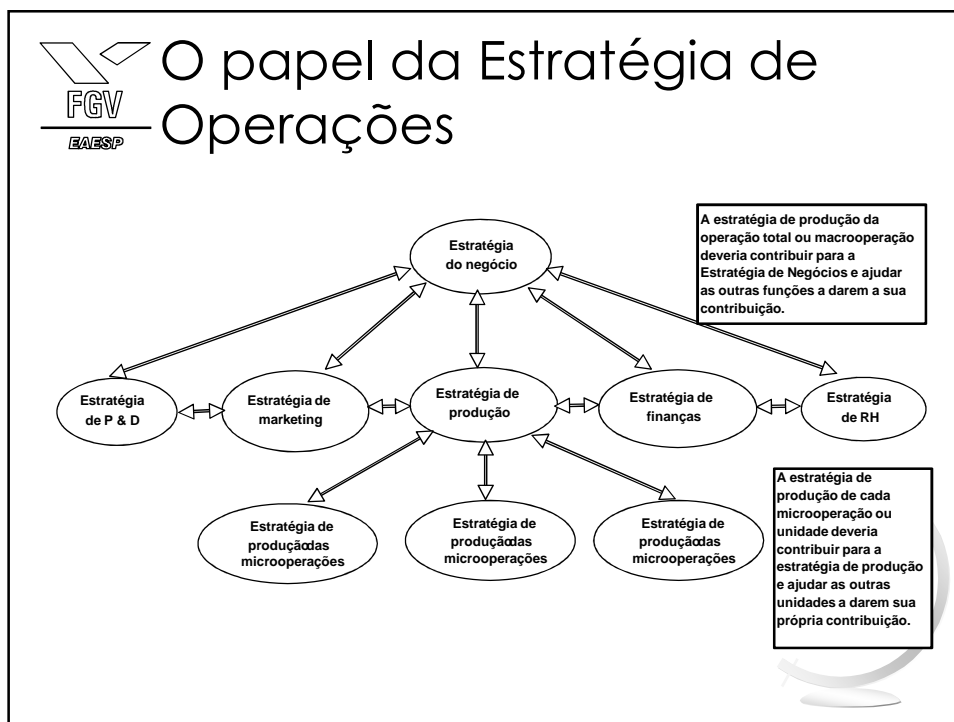


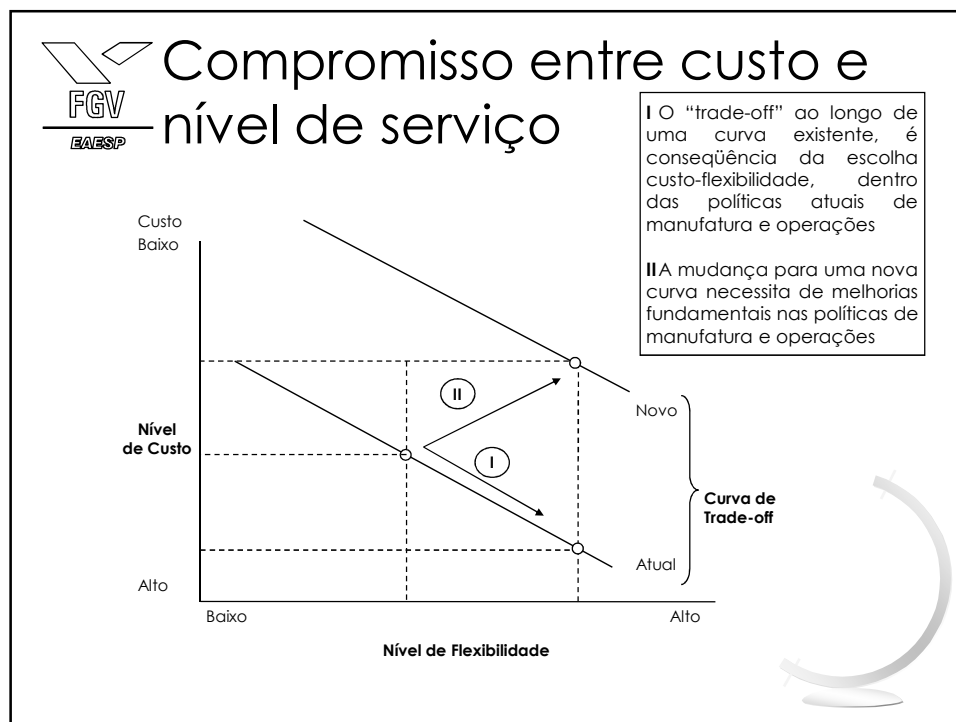
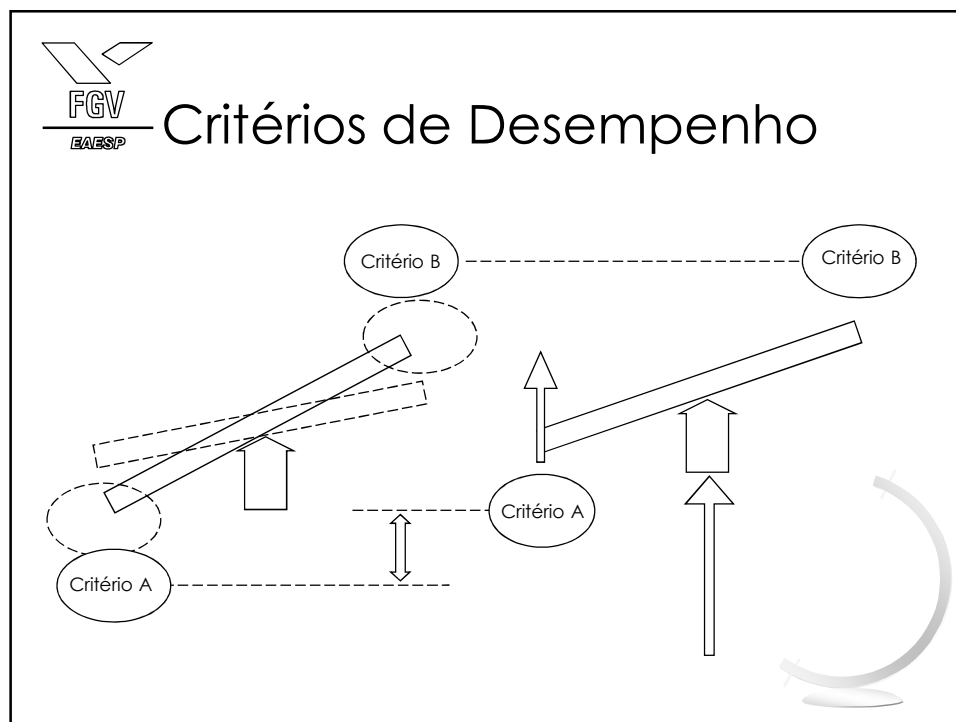
E então?

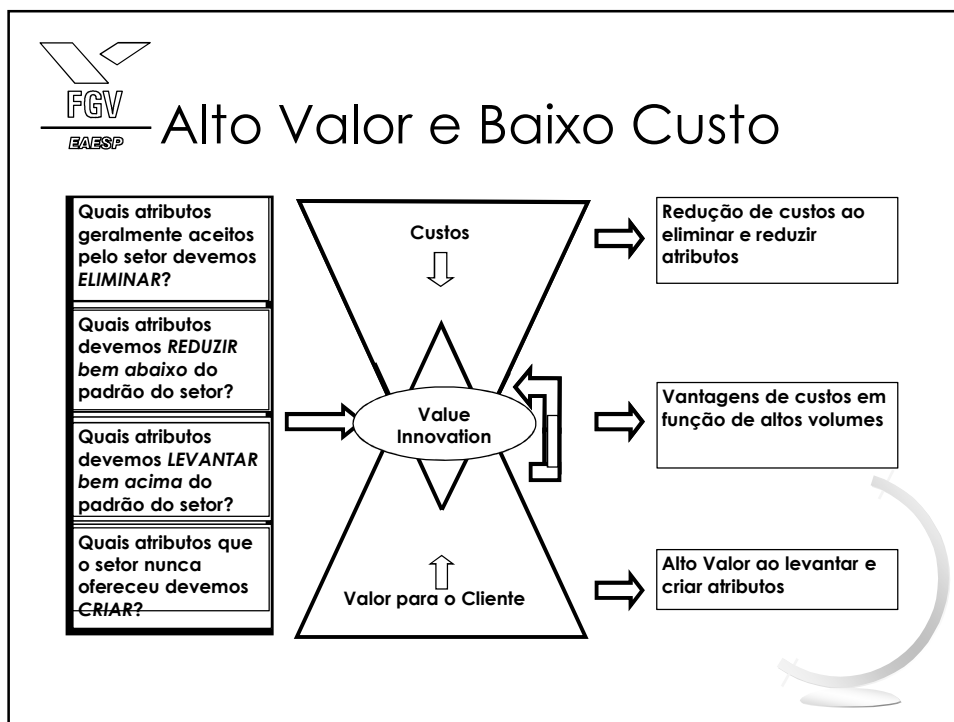
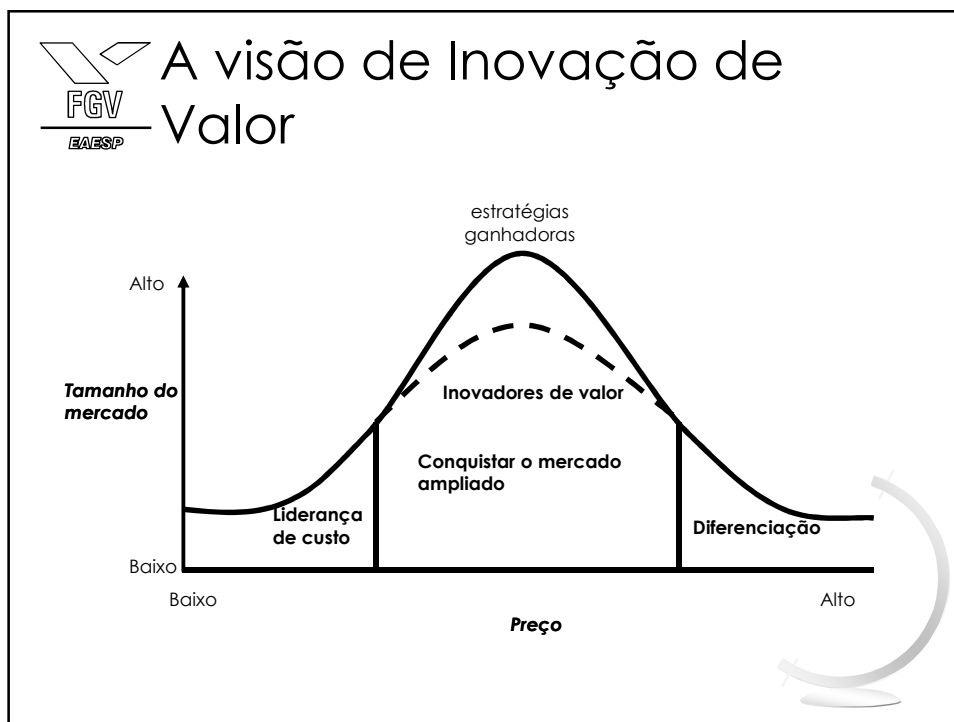
Olhar para o mercado e buscar oportunidades???

Explorar as habilidades e Competências da minha empresa???





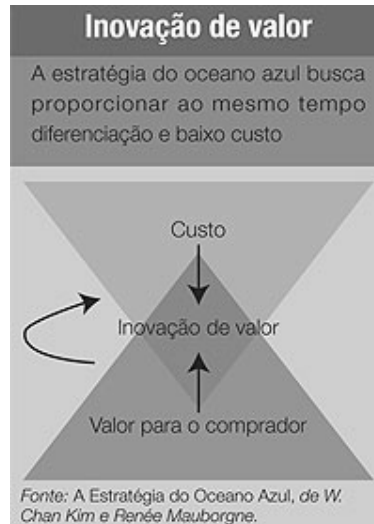




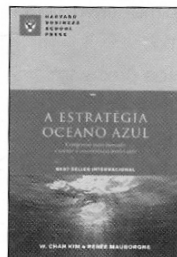


Estratégia do Oceano azul

- KIM, W.C. e MAUBIRGNE, R. A Estratégia Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Campus. 2007.



A Estratégia Oceano Azul



Uma das máximas deste livro é a seguinte: «não concorra com a concorrência – torne-a irrelevante». Os autores defendem que a solução para enfrentar a concorrência não é competir num ambiente que denominam como «oceano vermelho», no qual as empresas concorrem pelas vantagens competitivas e pela conquista de quota de mercado e lutam para se diferenciar; antes afirmam que «as empresas que serão líderes no amanhã» são aquelas capazes de criar «oceanos azuis de crescimento no mercado»; ou seja, defendem a «inovação com valor», algo capaz de criar alterações no valor que ao nível quer das empresas, quer dos seus compradores, fazendo com que a concorrência se torne obsoleta.

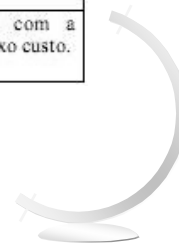
Actual Editora, Renée Mauborgne/ W. Chan Kim, 293 pp.





Estratégia do Oceano azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir no Mercado já existente	Criação de um novo mercado
Preocupar-se com a competição	Tornar a competição irrelevante
Focar nos clientes existentes	Focar nos "não-consumidores"
Trabalhar com a demanda existente/ parcela de mercado (market share)	Criar uma nova demanda e uma nova parcela de mercado (market share)
Trabalhar com a relação criar valor versus custo (trade-off) (criação de valor a um custo maior OU criação de um valor razoável a um custo menor)	Não trabalhar na relação criação de valor versus custo (criar os dois, mais valor e menor custo)
A companhia está alinhada com a estratégia de diferenciação OU de custo baixo.	A organização está alinhada com a estratégia de diferenciação E baixo custo.



Estratégia do Oceano azul

Empresas que criam novos nichos, fazendo a concorrência um fator irrelevante, encontram um outro caminho para o crescimento.

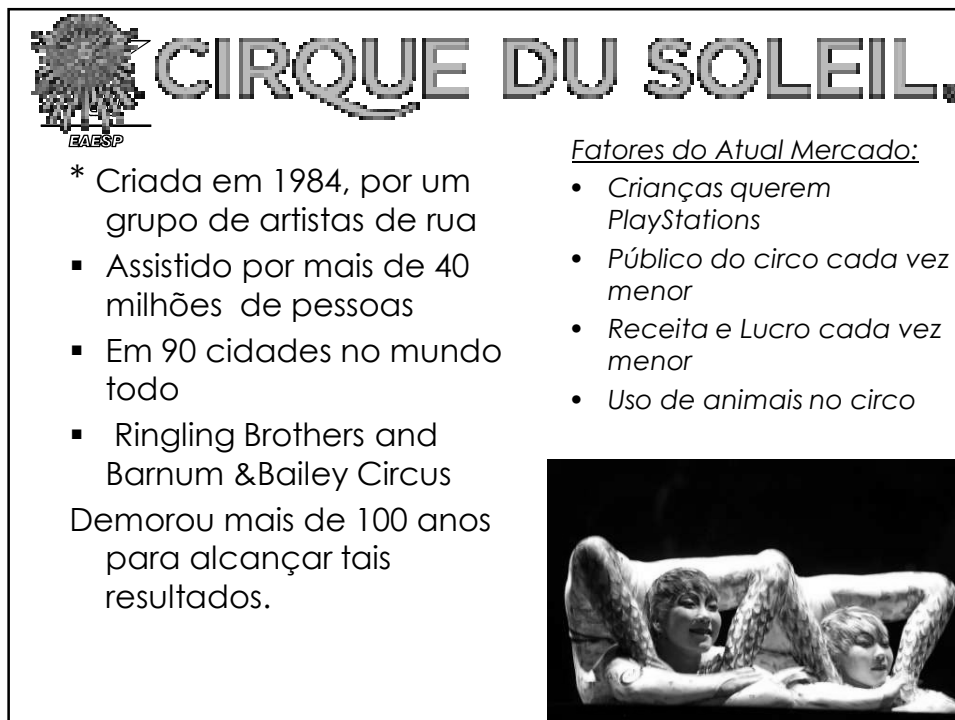
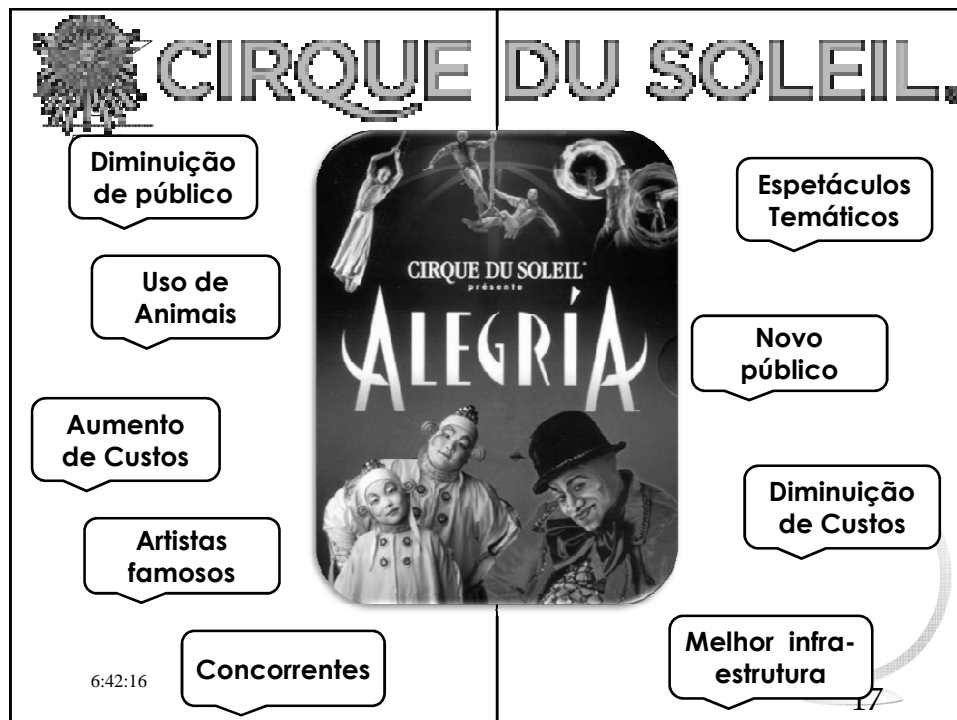
Dos livros para as lojas

Como a Kimberly-Clark aplicou os princípios da estratégia do oceano azul, criada pelos consultores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, para criar um novo modelo de fraldas, que chega às gôndolas em outubro

	TEORIA	PRÁTICA
1 MAPA DO MERCADO	O primeiro passo é mapear os produtos já disponíveis nas prateleiras e a percepção dos consumidores sobre eles	Os próprios executivos da Kimberly foram às ruas. Durante seis meses, um grupo de 15 deles fez mais de 1.000 entrevistas e passou horas e horas observando clientes nos supermercados
2 CRUZAMENTO DE DADOS	Começa a etapa da análise das informações. O objetivo é entender cada detalhe que envolva a compra e o uso do produto — da exposição na gôndola ao descarte	No caso da Kimberly, o levantamento mostrou que o maior problema das mães era escolher entre centenas de marcas e tamanhos diferentes. Além disso, as fitas adesivas também eram um tormento — uma vez abertas, as fraldas não fechavam direito
3 CRIAÇÃO DOS PROJETOS	Descobertos os principais problemas, é preciso dar sugestões para resolvê-los. As soluções devem ser inovadoras e não podem aumentar os gastos de produção	Após um dia inteiro de brainstorm, 15 executivos apresentaram 130 ideias. Todas foram escritas em post-its e coladas num quadro para avaliação. Restaram seis projetos que cumpriam a meta de inovar e também reduzir custos
4 ESCOLHA DO VENCEDOR	Por melhor que seja a ideia, ela não vai para a frente se não puder ser rapidamente percebida pelo consumidor. Em poucos segundos, qualquer pessoa precisa entender qual é a vantagem do novo produto	Os projetos foram votados por 80 funcionários de todos os escalões. A ideia campeã é uma fralda com cinto elástico no lugar de adesivos, que diminui 26% do uso de matéria-prima



ESTOIMAGENS



The diagram illustrates the business model of Cirque du Soleil, centered around a poster for the show 'ALEGRIA'. The poster features the text 'CIRQUE DU SOLEIL présente ALEGRIA' and images of performers. Surrounding the central image are ten callout boxes, each containing a business factor. A curved arrow points from the 'Melhor infra-estrutura' box to the 'Diminuição de Custos' box.

CIRQUE DU SOLEIL.


Fatores do Atual Mercado:

- Crianças querem PlayStations
- Público do circo cada vez menor
- Receita e Lucro cada vez menor
- Uso de animais no circo

* Criada em 1984, por um grupo de artistas de rua

- Assistido por mais de 40 milhões de pessoas
- Em 90 cidades no mundo todo
- Ringling Brothers and Barnum & Bailey Circus

Demorou mais de 100 anos para alcançar tais resultados.





CIRQUE DU SOLEIL.

" REINVENÇÃO DO CIRCO "

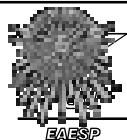
Circo é para crianças?

O Cirque du Soleil percebeu que, para vencer no futuro as empresas devem parar de competir umas com as outras

Atraiu adultos e clientes empresariais, dispostos a pagar preços muito altos

6:42:16

19



CIRQUE DU SOLEIL.

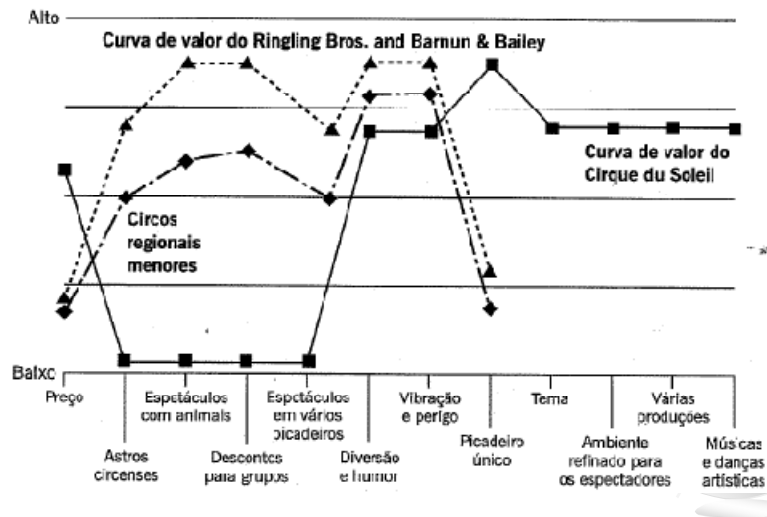
- Circos tradicionais se fixavam na contratação de palhaços e domadores mais famosos, o que inflava a estrutura de custos dos circos. Resultado era aumentar as despesas sem aumentar as receitas.
- O Cirque du Soleil – criar um circo com mais diversão e vibração, a sofisticação intelectual e a riqueza artística do teatro.

6:42:16

20

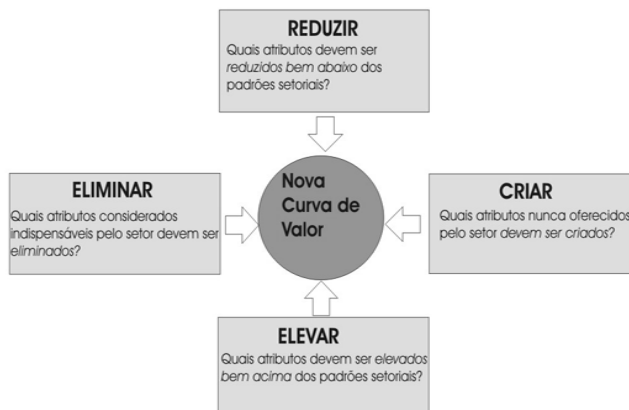


Cirque du Soleil *criando o Oceano Azul*



Modelo das 4 ações *criando o Oceano Azul*

Gráfico da Matriz de Avaliação de Valor Modelo das Quatro Ações
Fonte: CHAN; MAUBORGNE, 2005, p. 29



Aspectos importantes na criação de um Oceano Azul:

- Reinvenção do conceito
- Inovação e agregação de valor
- Criação de novo nicho de mercado
- Atração de público ainda não usuário.
- Eliminar o que é ruim
- Manter o que é essencial
- Acrescentar características interessantes para agregar valor.

Novo mercado:

- foco bem definido além de
- singularidade e mensagem consistentes.



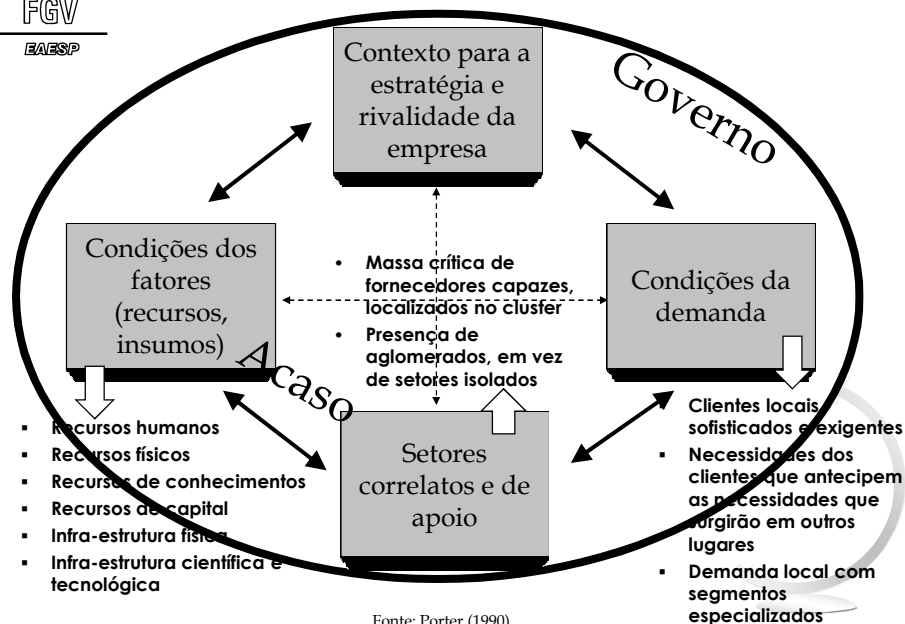
Voltando ao Cirque Du Soleil...

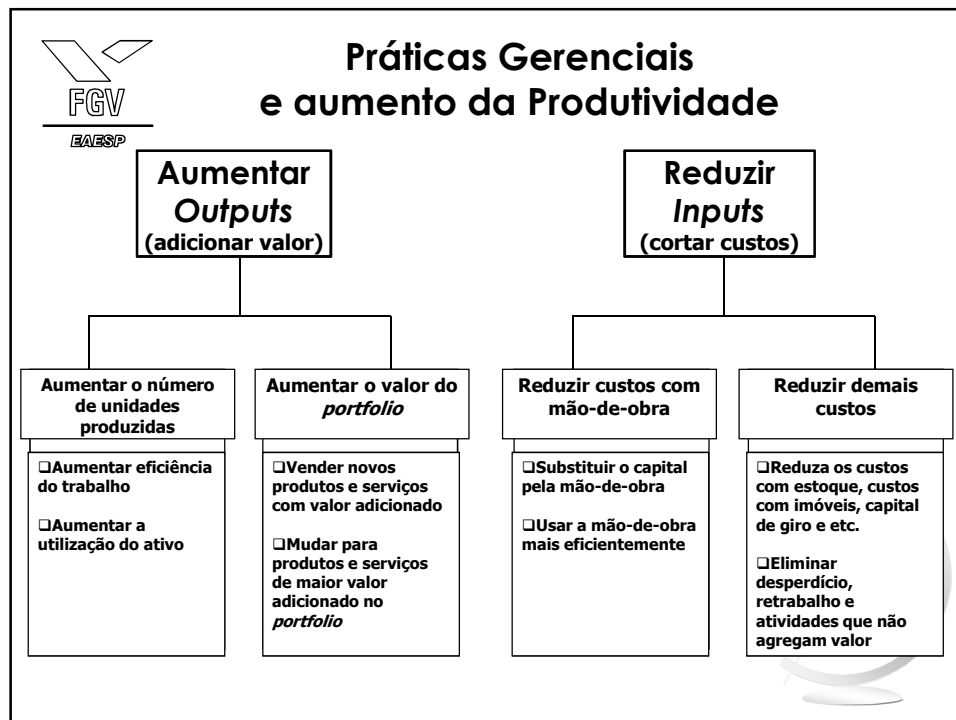
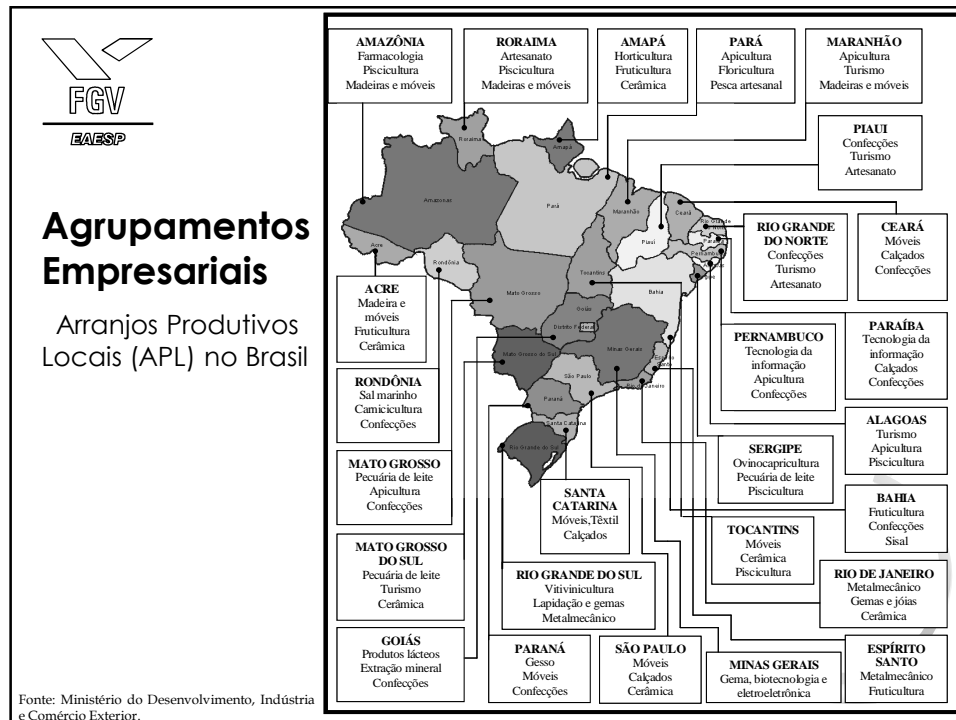
Eliminar	Elevar
<ul style="list-style-type: none"> •Astros circenses •Espetáculos com Animais •Descontos para grupos •Vários picadeiros 	<ul style="list-style-type: none"> •Picadeiro único
Reduzir	Criar
<ul style="list-style-type: none"> •Diversão e Humor •Vibração e Perigo 	<ul style="list-style-type: none"> •Tema •Ambiente refinado •Várias produções •Músicas e danças artísticas

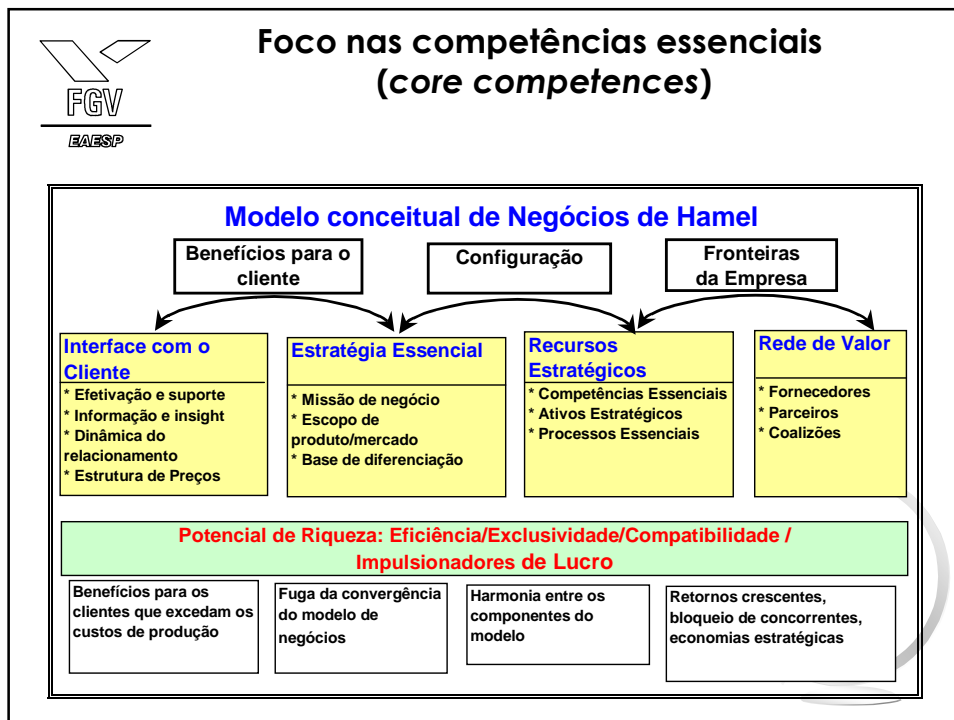
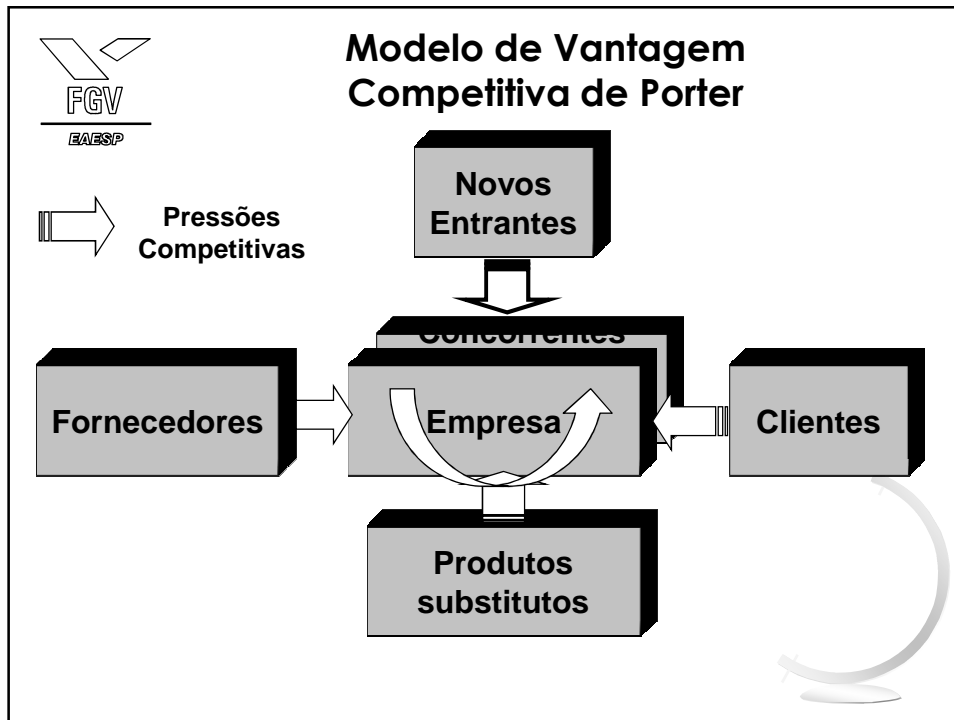
23

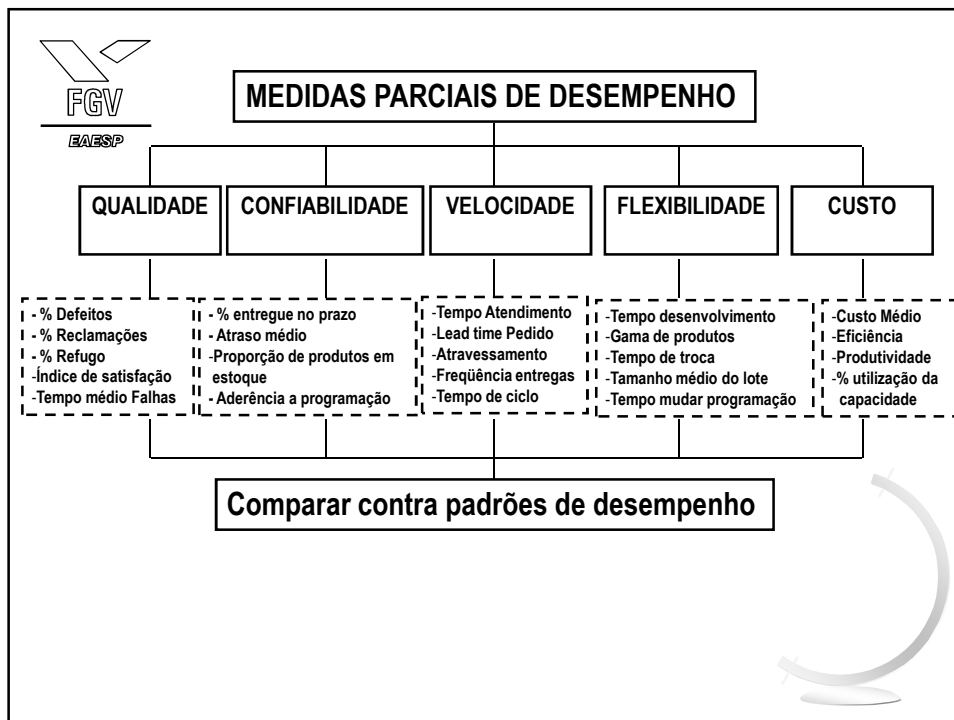
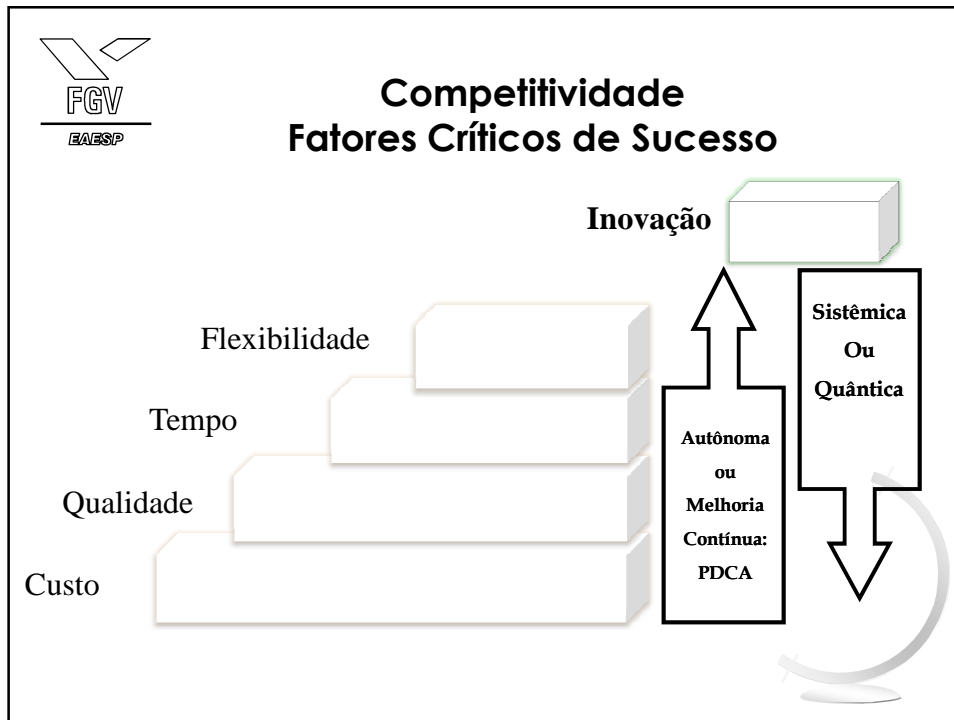


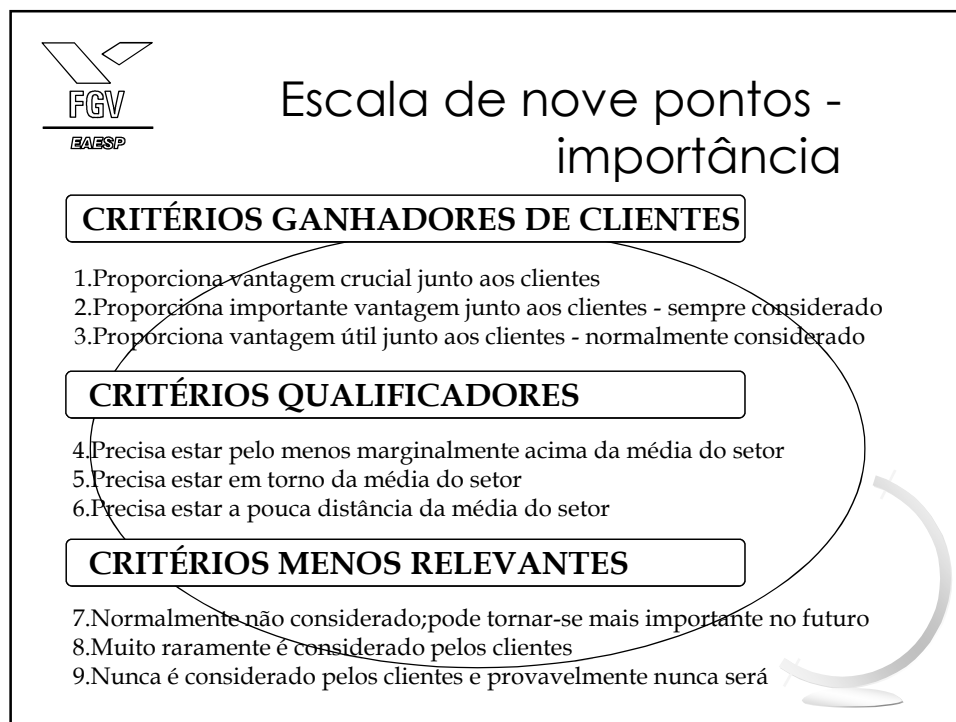
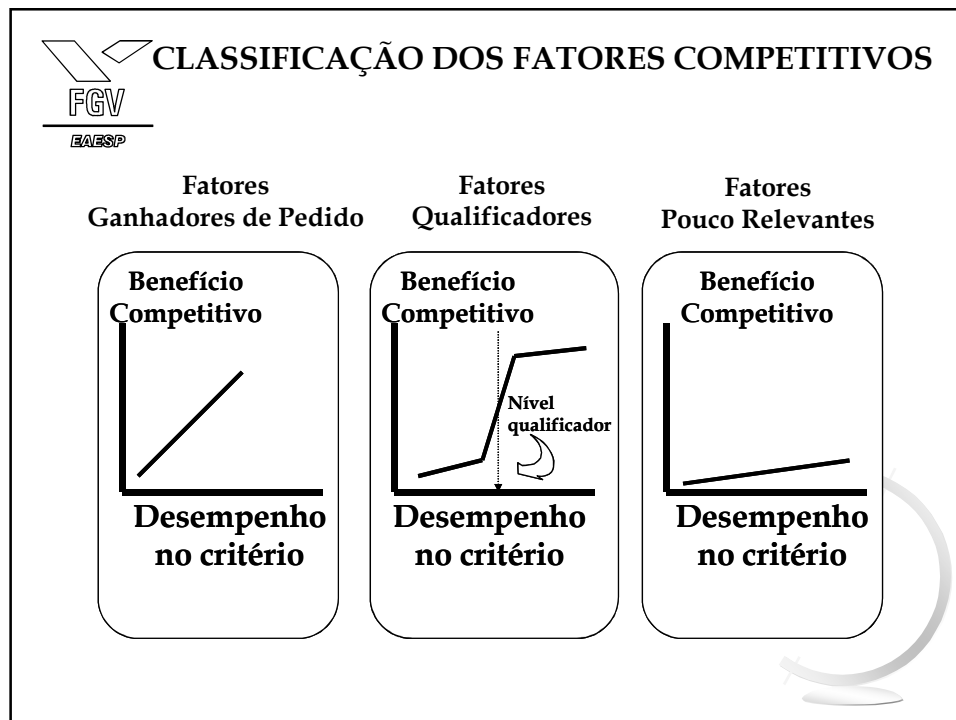
O Modelo Diamante de Porter













Escala de nove pontos - desempenho

MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA

1. Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente

IGUAL À CONCORRÊNCIA

4. Com frequência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Frequentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes

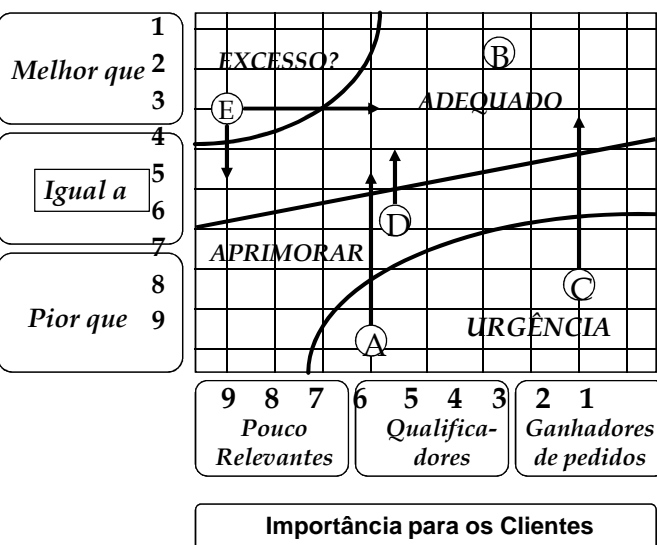
PIOR DO QUE A CONCORRÊNCIA

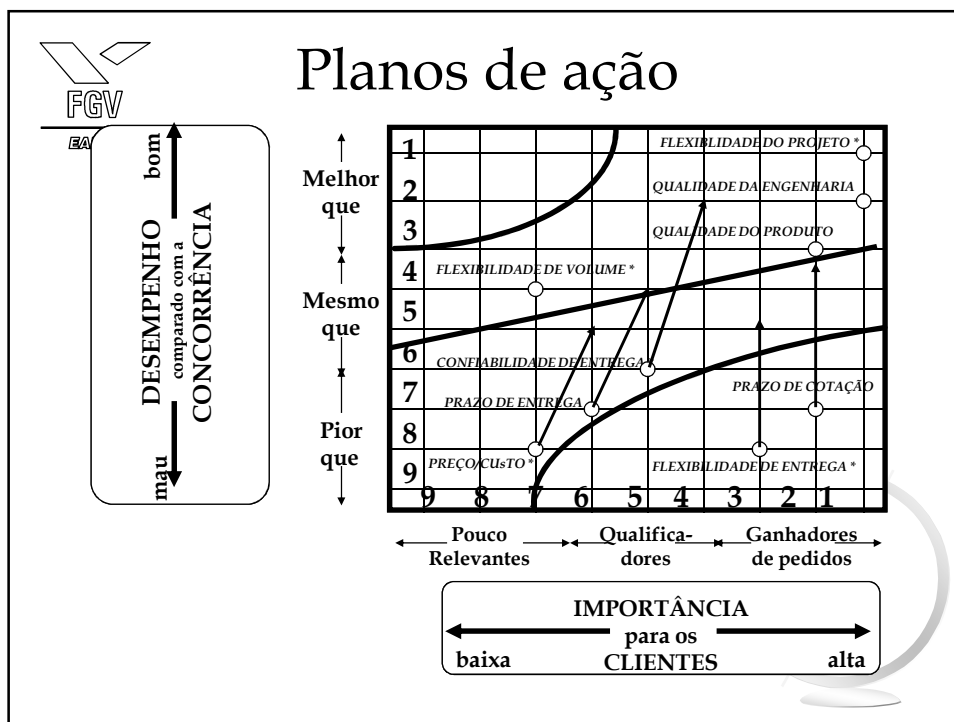
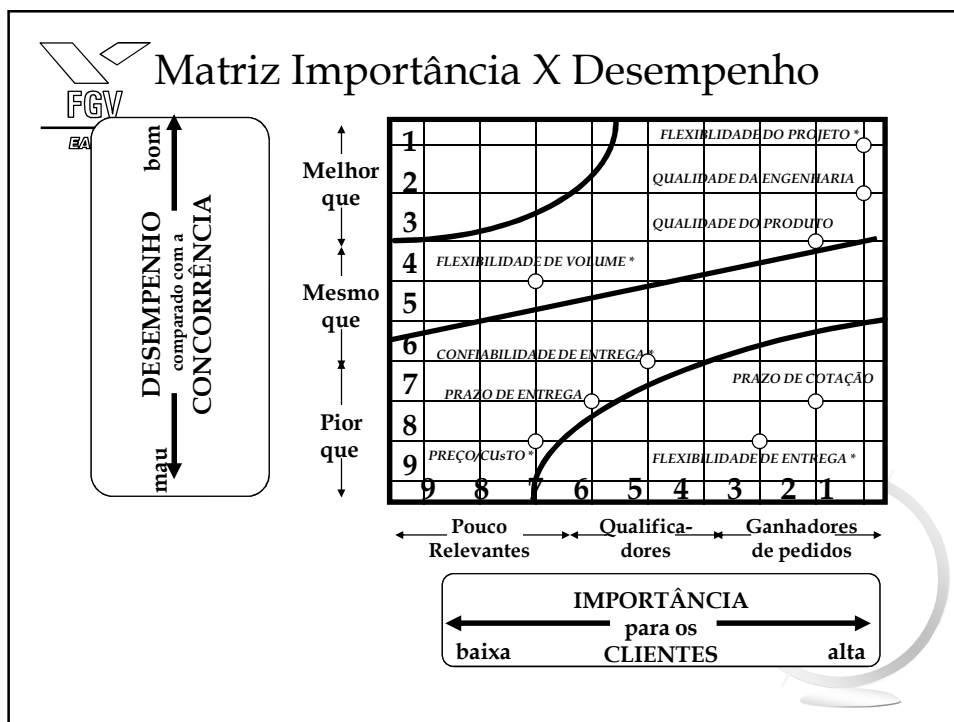
7. Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes
8. Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes



Matriz Importância X Desempenho

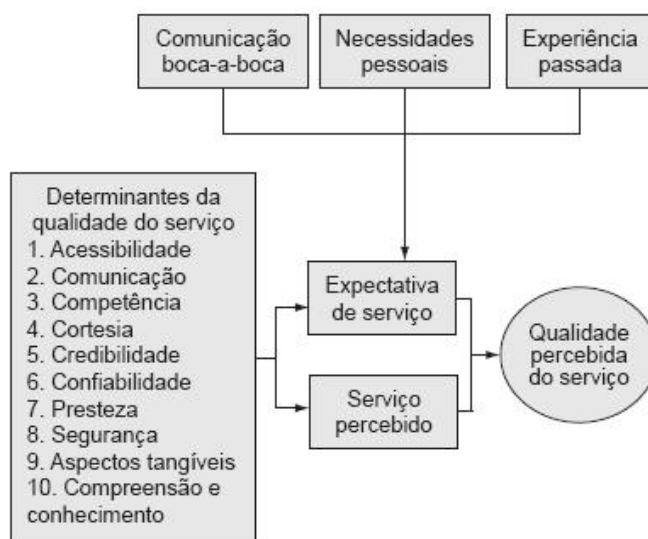
Desempenho em relação aos concorrentes



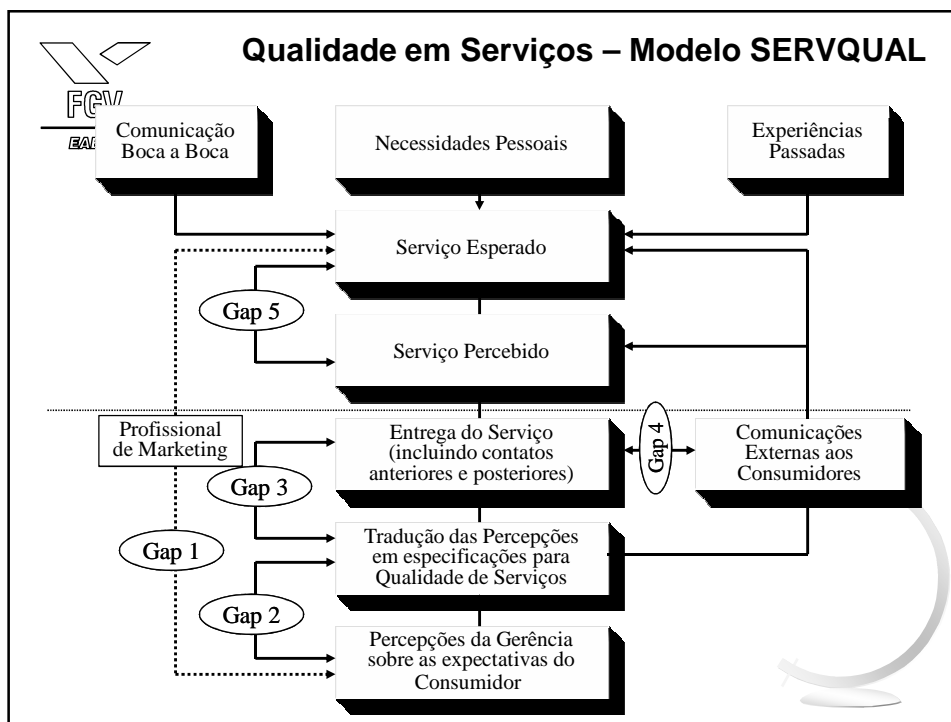


Importância para o cliente										Desempenho									
Quão importante para você é os seguintes fatores competitivos ?										Quão bom é nosso desempenho em relação a concorrência ?									
Extremamente não importante					Extremamente Importante					Extremamente Melhor					Extremamente pior				
9	8	7	6	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
									Preço										
									Qualidade do Produto										
									Qualidade da Engenharia										
									Tempo de Consulta										
									Prazo de Entrega										
									Confiabilidade da Entrega										
									Flexibilidade do Projeto										
									Confiabilidade da Entrega										
									Flexibilidade do Volume										

Qualidade em Serviços – Modelo SERVQUAL*



* ZEITHAML, V. A.;
PARASURAMAN,
A.; BERRY, L. L.
*Delivering
Quality Service.*
New York: The
Free Press, 1990.



Exercício de aplicação

Para o setor escolhido por seu grupo...

ESCOLHER UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR PARA ANÁLISE

1. Identificar os valores mais relevantes oferecidos pelo setor em que seus produtos/serviços estão inseridos.
2. Aplicar o **modelo das 4 ações** para criar uma matriz para a empresa com os valores que podem ser eliminados, reduzidos, criados ou elevados.
3. Identificar agrupamentos: Arranjos Produtivos Locais (APLs) – existem neste setor? Em caso positivo, analisar vantagens e desvantagens.
4. Analisar os cinco objetivos de desempenho para um produto ou serviço específico da empresa. Se tiver serviços, aplicar também o SERVQUAL (identificar GAPS)
5. Construir a **Matriz Importância/Desempenho**, mapeando sua empresa e seus principais concorrentes, baseado nos valores observados.